心理科学进展 2023, Vol. 31, No. 3, 361–370
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.00361

·研究构想(Conceptual Framework)·

领导者底线心智对团队创新的双刃剑效应*

杨朦晰[1,2] 林钰莹[3] 陈万思[4] 陈 璇[4] 鲍红莹[5] 李欣宇[4]

([1]中国科学院大学经济与管理学院, 北京 100190) ([2]中国科学院大学数字经济监测预测预警与政策仿真教育部哲学社会科学实验室(培育), 北京 100190)
([3]暨南大学管理学院, 广州 510632) ([4]华东理工大学商学院, 上海 200237)
([5]华东师范大学教育学部, 上海 200062)

摘 要 底线心智是一种以获取底线利润结果为中心, 而忽略其他一切竞争事项优先权(如企业社会责任、利益相关者权益、员工福利等)的单维思维模式。虽然底线心智可能导致管理者只注重绩效而忽视其他对企业有利的重要事项, 甚至采取不道德的手段来实现目标, 但研究也表明底线心智能够提高员工工作专注度进而提升绩效。为进一步推进底线心智双刃剑效应的研究, 本文构建了领导者底线心智对团队创新双刃剑效应的影响机制模型, 指出领导者底线心智一方面抑制了团队风险承担意愿, 进而相比于探索式创新更有益于利用式创新; 另一方面能够激发团队强迫激情, 从而相比于团队创意产生更有利于团队创意实施。本文为深化底线心智领域的研究提供了参考, 也为组织和领导者如何更好管理底线心智提供了重要建议。

关键词 底线心智, 双刃剑, 探索式创新, 利用式创新, 创意产生, 创意实施
分类号 B849: C93

1 引言

对于企业而言, 其发展面临多重目标, 如股东权益、市场占有率、社会责任和员工幸福感等, 但是企业由于可支配的资源等有限, 所以需要在这些竞争事项中做出取舍以及设置优先权。其中, 在其他一切被忽视的情况下, 仍然值得注意的因素被定义为底线(Wolfe, 1988), 即所有因素中优先级和重要程度最高的因素。在商业情境中, 底线往往被解释为一家公司在某个时段内的财务盈亏, 在审计术语中代表的是企业的财务报表中最下面显示收益或者亏损的线。随着经济环境不确定性的增强以及行业竞争的加剧, 许多企业把追求财务绩效和利润当作发展的第一要务(Friedman, 2007), 只关心有利于达成利益最大化的事项而忽视任何其他优先级(如企业社会责任、员工福利、利益相关者权益等), 以求在市场竞争中获得竞争优势。这样"始终关注确保底线利润结果实现而忽视其他竞争优先事项"的单维度思维模式被管理学文献定义为底线心智(Bottom-line Mentality) (Greenbaum et al., 2012)。

"底线心智"这一概念最早由 Greenbaum 引入组织行为学领域, 在企业中领导者和员工都可能存在这种思维模式(Eissa et al., 2019; Ge, 2018; Greenbaum et al., 2012; Zhang et al., 2020)。那么这样只关注利润的思维模式究竟是一件好事, 还是坏事？一方面, 公司对底线利润的高度重视有助于激励员工的竞争意识和工作斗志, 提高生产率和客户满意度(Latham & Locke, 2007)。但另一方面, 只关注利润的企业更容易采取不道德甚至违法的手段以达到目标(Ge, 2018; Zhang et al., 2020), 给社会利益造成严重损害。底线心智作用的两面性对企业发展是一把双刃剑。底线心智强调的是唯一专注于底线利润结果的思维模式, 以往研究

收稿日期: 2021-09-05
* 国家自然科学基金青年基金项目(72102220), 中央高校基本科研业务费专项资金(E1E40806), 中国科学院大学数字经济监测预测预警与政策仿真教育部哲学社会科学实验室(培育)基金资助资助。
通信作者: 陈万思, E-mail: chenwansi@126.com

的主要切入点包括其对首要优先事项(如绩效)以及竞争性优先事项(如道德)的影响。研究发现，领导者底线心智看似有效地将员工的工作重点放在生产力、效率或可量化的绩效上(Babalola et al., 2019; Babalola, Mawritz et al., 2020)，但对竞争性优先级的忽视会导致员工降低对同事的公民行为，产生社会破坏行为、面对顾客和同事的不道德行为，并引发较高的离职意向等(Eissa et al., 2019; Greenbaum et al., 2012; 胡华 等, 2021; Mesdaghinia et al., 2019)。而对于组织和团队而言，还存在着一些与绩效存在不完全竞争关系的优先事项，如创新。一方面，创新在广义上属于绩效的一类(韩翼 等, 2007)，是企业追求发展的方式和目标之一。例如，当团队面对复杂和模糊的工作任务时，成员们为了实现工作目标需要在变化的环境中持续改善工作流程、积极探索应对措施(Frese et al., 1999)，这种情况下对底线利润的追求离不开创造性地解决问题。另一方面，由于创新存在风险和不确定性，有一定的实施成本，在某些情境下创新可能会对组织控制和盈利水平产生不利影响(Sue-Chan & Hempel, 2016; 周煊 等, 2012)。那么，对于创新这类特殊的非首要优先事项，领导者底线心智的作用是否与针对竞争性优先事项(如道德)的研究得出的消极影响保持一致？领导者底线心智能否对非首要优先事项产生积极作用？据我们所知，目前相关研究中仅有一项探究团队底线心智与团队创造力的消极关系(Greenbaum et al., 2020b)，尚未对这些问题有充分深入的探索，因而我们希望通过对团队创新这一属性复杂的团队结果的研究，试图厘清和整合领导者底线心智产生的积极和消极影响，结合创新的内涵特征来探索底线心智双刃剑效应的具体体现，有助于丰富底线心智领域的研究。

在企业管理实践中，随着知识经济的到来和市场竞争的加剧，创新发挥着越来越重要的作用(Hao et al., 2007; 王忠军 等, 2016)。在组织中，团队创新是促进组织提高创造力，获得有效创新成果的主要手段(Tu et al., 2018)。因此，对团队创新影响因素的研究有助于企业制定应对复杂竞争的对策，激活组织活力。而领导者作为影响团队创新的重要因素，其领导风格和行为(如道德领导、变革型领导、包容型领导、领导授权与领导支持行为等)对团队创新的作用已有较为深入的探究(Rosing et al., 2011; Tierney & Farmer., 2004; Tu et al., 2018)。在这些研究中，团队创新通常被作为一个整体，或影响过程相同的几个组成部分来进行研究(付正茂, 2017; Hughes et al., 2018)。而事实上，不同类别的创新(如探索式创新和利用式创新)和不同阶段的创新(如创意的产生和实施)都有其独特之处(傅晓 等, 2012; 李艳, 杨百寅, 2016)，合并研究可能导致结论的不准确和不稳定，也不利于各个子构念的研究深入发展。因此，本文考虑从横向和纵向的两个维度对创新活动进行划分，以领导者底线心智作为抓手，来细化探究领导者特征对团队创新的差异化作用，以期丰富创新相关构念的探究，深化学者对创新复杂性的理解，也为未来团队创新影响因素的研究提供新的思路。

综上，为进一步拓宽领导者底线心智研究的深度和广度，深化和丰富研究者对该理论概念的理解和认识，打开领导底线心智对团队创新作用效果的过程“黑箱”，本文在系统回顾底线心智的最新研究进展的基础上构建了底线心智对不同类型、阶段创新结果的双刃剑效应理论模型。具体而言，借助团队风险承担偏好(Willing to take risks)从认知动机视角探究领导者底线心智对探索式创新和利用式创新的作用机制，借助团队强迫激情(Obsessive passion)从情感动机视角探究领导者底线心智对创意产生和创意实施的影响机制。本文丰富了底线心智双刃剑效应的研究视角，深入剖析了领导者底线心智对创新两种分类的作用机理，为管理者的决策提供参考，对企业创新实践具有重要指导意义。

2 底线心智的内涵、测量及研究现状

2.1 底线心智的内涵

“底线”一词一般的定义是“在其他一切被忽视的情况下，仍然值得注意的因素” (Wolfe, 1988)，即所有因素中优先级和重要程度最高的因素。在商业环境这个特定情境中，底线(Bottom line)往往被解释为一家公司在某个时段内的财务盈亏，在审计术语中代表的是企业的财务报表中最下面显示收益或者亏损的线。“底线心智”这一概念最早由Greenbaum提出，并被定义为“单一追求底线结果的实现，而忽略其他一切竞争考虑事项的一维思维模式” (Greenbaum et al., 2012)，强调对底

线结果的唯一专注性。

2.2　底线心智的测量

Greenbaum 等(2012)于 2012 年采用演绎法对底线心智的测量进行了开发，并以此评估个人或组织的底线心智，现有文献均以该量表为基础测量底线心智水平。Greenbaum 等(2012)独立创建了有关底线心智的 11 个项目，后经过概念比对和有效性筛选，最终保留了其中的 4 项以评估底线心智水平，受访者需要衡量他们在多大程度上同意下列选项：(1)只关注底线实现；(2)只关心业务情况；(3)将底线视做比任何其他事情都重要的因素；(4)更关心利润，而非员工的幸福感。

2.3　底线心智研究现状

2.3.1　底线心智的前因研究

影响底线心智的前因变量分为个体认知因素与组织情境因素。个体认知因素包括马基雅维利主义(Machiavellianism)、情绪耗竭(Emotional exhaustion)、自我形象目标(Self-image goals)、算计思维(Calculative mindset)和工作角色压力源(Work role stressors)，组织情境因素包括消极互赖奖励(Negatively interdependent rewards)。Eissa 等(2019)从个体认知视角出发，基于印度近 500 名来自不同行业的员工调查数据探究马基雅维利主义与员工底线心智的关系，马基雅维利主义指的是利用他人、对他人进行不道德的操控以达到目的的倾向(赵君，廖建桥，2013)，拥有该特质的个体更容易被自我利益所驱动，聚焦于自身利益实现，从而更有可能形成底线心智。Rice 和 Reed (2021)基于资源保存理论提出领导者情绪耗竭与底线心智之间存在正向关系。Greenbaum 等(2015)提出高自我形象目标的个体具有强烈维持与提升形象的动机，专注于实现职场目标以自我价值，容易发展出底线心智。Kim (2018)以私营企业员工为样本验证了算计思维与底线心智之间的正向关系。Keeler (2018)发现工作角色压力来源中的角色模糊(Role ambiguity)与角色冲突(Role conflict)会导致底线心智，而角色超载(Role overload)与底线心智的关系不显著。消极互赖指在竞争的环境中个体只有通过打败别人才能达到目标的一种心态(Johnson, 2003)，这种心态也会导致底线心智的产生(Mawritz et al., 2020)。

2.3.2　底线心智的作用结果研究

学术界对底线心智作用结果的研究主要聚焦于员工、领导与团队层面，员工层面大部分关注员工状态与员工行为，领导层面从领导行为展开，团队层面则围绕团队创新力、绩效、冲突展开。

(1)员工层面

员工状态。领导者底线心智一方面能够提升员工工作状态，如促进工作繁荣(Balalola et al., 2020b)；另一方面也会降低员工工作满意度(Mesdaghinia et al., 2020)，导致失眠(Babalola et al., 2020b)和离职倾向提高(Mesdaghinia et al., 2019)。对于员工绩效，现有研究基于不同理论视角，探究了领导者底线心智对员工绩效的积极影响与消极影响。Babalola 等(2020a)依据社会交换理论，认为拥有底线心智的领导者会积极配置资源(比如资源支持、薪酬激励等)以保证底线的完成，员工在此过程中产生的实现底线的义务感有助于实现组织绩效。然而，Quade 等(2019)则基于成员交换关系理论(LMX)指出，高底线心智的领导者会因只关注绩效而忽视建立良好的领导−成员交换关系，不利于下属完成任务绩效。两篇文章从不同的作用机制出发，得出完全相反的结论，说明领导者的底线心智对员工绩效来说是一把双刃剑，需要组织采取相应措施发挥其有利影响。

员工行为。领导者的底线心智会导致下属实施不道德行为(Ge, 2018)、越轨行为(Greenbaum et al., 2015)、欺骗行为(Farasat et al., 2020)和知识隐藏(Zhang & Xie, 2020)等消极行为。例如，Babalola 等(2020a)以社会交换理论为基础，发现领导者的底线心智会促使下属采取亲组织非伦理行为(Unethical pro-organization behavior)来回报组织给予的资源。Zhang 等(2020)基于中国五家大型公司数据，也证实了主管的底线心智和下属的亲组织非伦理的行为之间存在间接的正向关系。社会阻抑指的是个体故意妨碍组织积极人际关系的建立、阻止项目成功以及获得良好声誉的行为(朱迪 等，2013)，基于社会认知理论，底线心智会促进该行为的发生(Greenbaum et al., 2012)。

同时，领导者底线心智会抑制员工的积极行为。如，底线心智会使员工更倾向于通过竞争来实现底线目标，进而抑制其产生包括帮助同事在内的组织公民行为(Eissa et al., 2019)。

(2)领导层面

领导者底线心智会抑制道德领导实践(Ethical leadership)和目标导向的领导行为(Goal-focused

leader behavior)。Greenbaum 等(2020a)发现高层领导的底线心智会导致中层管理者只关注自身而发展出低同理心的心态，忽视其他任何人的情绪或需求，难以察觉他人所处的道德困境，不利于参与并推进道德领导实践。目标导向的领导强调要使用政策、沟通等手段有效地传达企业目标，确保员工朝目标努力以实现绩效(Colbert & Witt, 2009)，然而领导者底线心智对目标的唯一专注性使其忽略与员工的沟通与交流，进而会抑制目标导向的领导行为(Rice & Reed, 2021)。

(3)团队层面

团队底线心智会抑制团队创造力、降低绩效，导致团队冲突。Greenbaum 等(2020b)基于目标屏蔽理论发现底线心智会促使团队将所有的注意力集中于实现利润目标，完全忽视团队心理安全感的建立，而安全感的缺乏会不利于团队的创造力(Baer & Frese, 2003)。Lin 等(2022)基于中国零售连锁企业 258 个团队数据发现团队底线心智会促进团队绩效回避导向(Team performance avoidance goal orientation)进而降低团队绩效。Bonner (2013)提出团队的底线心智氛围会通过降低团队心理安全感引发团队冲突。

2.3.3 底线心智研究述评

底线心智近年来得到越来越多的学者关注，但由于起步较晚，领域相关研究仍然存在一定的局限。首先，大部分已有的研究集中探讨管理者底线心智对员工产生的消极影响，近年来学者才逐渐开始关注底线心智所起到的积极作用，如 Babalola 等(2019)通过研究表明管理层的底线心智可能会促使员工为达到目标而提高对工作的专注度，进而提高工作绩效，Babalola 等(2020b)则从竞争角度出发，研究领导者的底线心智对员工工作繁荣的积极作用。底线心智的双刃剑效应内容是尚未研究充分但却非常重要的话题与领域，因此，从不同视角探究底线心智的双刃剑作用是未来研究可以深入探讨的一大方向。

其次，现有文献对底线心智的探究以聚焦员工个人层面为主，目前已有且仅有 3 篇文献探索团队层面的底线心智的影响(Bonner, 2013; Greenbaum et al., 2020b; Lin et al., 2022)。因此，未来研究从团队、组织的多种层面或跨层次角度，关注底线心智的影响与作用机制。

最后，现有文献对于底线心智作用效果的研究主要集中在道德、绩效、行为等视角(Ge, 2018; Quade et al., 2019; Zhang et al., 2020)，仅有一篇文献从创新视角出发探究了领导者底线心智对团队创新的抑制作用，然而，难道底线心智只会对创新产生消极影响？如果不是，那么具体的影响机制是什么？因此，有必要从底线心智的双刃剑效应出发，剖析底线心智对创新的多层次影响机制。

整体来看，底线心智的研究内容、研究视角相对匮乏，对底线心智的双刃剑影响机制的研究探讨不足。基于此，因此本文将构建领导者底线心智对团队创新不同类型和不同阶段的双刃剑影响机制模型，以明确底线心智给企业带来正面或负面影响的条件与机制，能够为组织管理者做出决策提供参考，对企业实践具有重要且广泛的指导意义。

3 研究模型构建

本研究试图揭示底线心智对不同类型和阶段创新的双刃剑影响机制，一方面，在横向维度上根据创新内容，创新可被分为探索式创新和利用式创新，本文从认知视角借助团队风险承担意愿探究领导者底线心智对探索式创新和利用式创新的影响(见图 1)；另一方面，在纵向维度上根据创新过程，创新存在创意产生和创意实施两个阶段，本文从情感动机视角借助团队强迫激情探究领导者底线心智对创意产生和创意实施的影响(见图 2)。

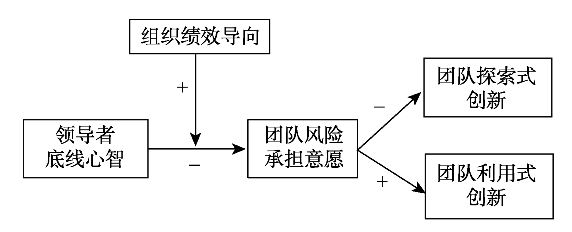


图 1 领导者底线心智和团队探索式创新与利用式创新的研究模型

3.1 领导者底线心智对两种创新类型的双刃剑机制研究

团队创新包含研发新产品、改良服务流程和组织架构等一系列活动(Damanpour, 1996)，根据对知识的需求程度，创新可分为探索式创新与利用式创新类型(李忆，司有和，2008)。探索式创新是突破性的，旨在研发新的产品、开拓新的销售渠道等，实现探索式创新需要创造全新的知识和

开发全新的技术(Kraft & Bausch, 2016)，因此，结果不确定性也较高(He & Wong, 2004)；利用式创新是渐进的，旨在逐步改善现状，如提升产品、服务质量以及提高分销渠道的效率等，实现利用式创新需要提炼、整合和改进现有知识(Benner & Tushman, 2003)，因此，其风险相对较低。探索式创新需要有高风险承受能力的团队(Tobias & Kollmann, 2013)，他们往往具有较为自主的团队氛围，也更倾向于做出冒险性的团队决策。而在高底线心智管理者的领导下，团队往往为确保底线绩效的实现会变得相对谨慎，甚至避免任何可能影响团队整体绩效的高风险行为，做出更为保守与稳健的创新决策，因此相比于探索式创新，更倾向于选择利用式创新。基于此，提出命题 1 和 2：

命题 1：相对于团队利用式创新，领导者的底线心智更不利于团队探索式创新。

命题 2：相对于团队探索式创新，领导者的底线心智更有利于团队利用式创新。

社会信息加工理论(Social information processing theory)指出，个体的态度及行为与其对社会环境中信息的感知与解读有关(Salancik & Pfeffer, 1978)。而在团队中，员工倾向于向上级领导寻求信息，当员工解读工作环境时，他们会尝试了解团队中被认可与接受的行为以及考虑上级所关注与期望实现的目标，并基于此形成与工作相关的态度与行为。因此，工作团队的领导者往往是社会信息的重要来源之一(周建涛，廖建桥，2018)。

团队风险承担意愿是指团队对感知到的不确定和模糊性的整体容忍程度(Dewett, 2006)，而具有高底线心智的领导者始终关注与确保底线目标的实现，所以他们会避免采取给企业带来高风险的决策，因此高底线心智的领导者对风险的承受意愿低。根据社会信息加工理论，领导者作为社会信息的重要来源之一，其态度、期望与标准会给团队的其他成员传递相应的预期信息(Lerman, 2007)，因此团队在接收到风险规避的信息后也会降低对风险的承受意愿。而风险厌恶一方面会抑制探索式创新(Kollmann & Christoph, 2013)，因为探索式创新结果不确定性较高(He & Wong, 2004)，需要团队做出冒险性的决策。另一方面会驱动利用式创新(Dovev et al., 2010)，因为利用式创新只需在原有的知识框架下进行适当的修改，需要承担的风险低，收益也相对确定。因此，领导者的底线心智能够降低团队的风险承担意愿，从而抑制团队探索式创新，促进团队利用式创新。基于此，本研究提出以下假设：

命题 3a：团队风险承担意愿在领导者底线心智与团队探索式创新之间起着中介作用。

命题 3b：团队风险承担意愿在领导者底线心智与团队利用式创新之间起着中介作用。

根据社会信息加工理论，个体的行为会被他们所感知到的环境特征所影响(Salancik & Pfeffer, 1978)，组织绩效导向指的是组织“鼓励与奖励员工在绩效上取得进步的程度” (杨治 等, 2017)，高绩效导向的组织会对绩效指标高度关注，并建立良好的绩效反馈机制，以便随时对低绩效做出回应与调整。对于高底线心智的领导者而言，组织对绩效的高度敏感会给其提供强烈的信号，绩效是最重要的，且与个人的职业发展密不可分，因此领导者会进一步提高对底线利润的关注，从而不惜投入大量的时间与精力采取提高绩效的行为与举动，进而，团队的竞争氛围会更加强烈，使团队尽可能规避降低绩效的风险。因此，提出以下命题：

命题 4：组织绩效导向调节领导者底线心智与团队风险承受意愿之间的关系，使其负向关系增强。

3.2　领导者底线心智对创新两阶段的双刃剑机制研究

团队创新可分为两个阶段，第一阶段为团队创意产生阶段，第二阶段为创意实施阶段(张国梁，卢小君，2010)，创意产生主要指的是团队为组织的产品、服务的提升而广泛思考、寻找创新的机会，并针对该机会构想实施方案和实验其可行性。创意实施指的是团队通过调动资源，说服他人推动创意的实施，使得创意转化为企业运作的一部分。创意产生是创意实施的基础，创意实施是创新成功的重要组成部分。

影响创意产生的因素中，团队成员的社会互动是最为核心的(Thayer et al., 2018)，这些互动有助于成员之间互相交换观点、丰富想法，进而优化自身的创意以及将个人创造性思维转化为团队的创造力(Pirola-Merlo & Mann, 2004)。员工在采取行动前会考虑他们上司所关注、认可和重视的

行为或价值观，而高底线心智的管理者会产生一种狭隘的心态，认为获胜者是唯一的(Greenbaum et al., 2012)，这样的心态会给予员工相应的暗示，即工作中的胜利与取得比同事更优秀的表现相关，所以员工会不断将自己与他人进行比较，产生竞争意识，而忽略团队成员之间的合作(Babalola et al., 2020b)，因此领导者底线心智不利于团队创意的产生(见图 2)。

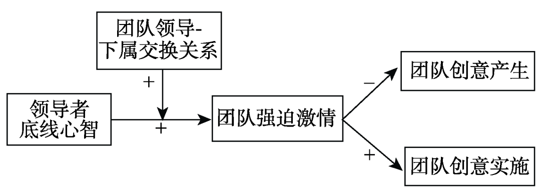


图 2 领导者底线心智和团队创新两阶段的研究模型

创意实施需要调动个人和团队的资源(Thayer et al., 2018)、降低不确定性以及调动员工的工作热情(李艳，杨百寅，2016)，而当管理者拥有较高的底线心智时，员工更能够聚焦于实现某一个特定的目标(Greenbaum et al., 2020b)以及产生工作热情(Babalola et al., 2020b)，本研究认为，与第一阶段不同，底线心智有利于团队创意实施。因此，领导者底线心智与团队创新的关系可归纳为以下两个假设：

命题 5：相比于团队创意实施，领导者底线心智更不利于团队创意产生。

命题 6：相比于团队创意产生，领导者底线心智更有利于团队创意实施。

工作激情可分为两种类型，一种为和谐激情(Harmonious Passion)，指的是个体因为工作本身(而不是外在的压力)而对工作产生发自内心的热爱，并愿意为之付出时间与精力；一种是强迫激情，由于工作等外界压力而不得不全身心投入到工作中(Vallerand et al., 2003)。当领导者通过高绩效目标来约束员工时，他们会对员工产生较高的期望(Babalola et al., 2020a)，进而造成一定的压力，促使员工持续投入工作中，产生强迫激情。然而创意的产生以及灵感的迸发往往需要安全、宽松和无压力的环境(West, 2002)，当员工处于强迫激情的状态时，容易形成紧张、高压的工作环境与氛围，不利于团队创意产生，但创意的实施阶段是创新活动的后续阶段，需要个体保持持续战斗的激情以坚持实施创意(李艳，杨百寅，2016)，因此团队强迫激情有利于团队创意实施。基于此，本研究提出：

命题 7a：团队强迫激情在领导者底线心智与团队创意产生之间起着中介作用。

命题 7b：团队强迫激情在领导者底线心智与团队创意实施之间起着中介作用。

领导−下属交换关系(Leader-Member exchange)是一种社会性交换，高质量的领导−下属交换关系会激发下属对领导的认同，并自主积极扩展角色职责，同时内化领导的价值观，与领导保持一致(王辉，刘雪峰，2005)，这样的心理状态会促进员工对于达成底线目标的认同感与热情，同时也会进一步加强对领导的模仿与学习行为，高质量 TLMX 表示领导者与大多数团队成员具有高质量的 LMX 关系(杨晓，谭乐，2016)，当大多数团队成员对团队领导者表现出认同时，会提升追求底线结果的自主性，从而引起整个团队的情感反应。故高质量的 TLMX 关系会增强领导者底线心智对团队强迫激情的正向相关关系。因此，提出以下假设：

命题 8：团队领导−下属交换关系调节领导者底线心智与团队强迫激情之间的关系，使其正向关系增强。

4 理论建构

根据经典的团队输入−过程−输出(input-process-output, I-P-O)模型(McGrath, 1964)，涌现状态是“团队的属性，在本质上通常是动态的，并随着团队环境、输入、过程和结果的功能而变化”(Mathieu et al., 2017)。鉴于团队创新活动往往伴随着高风险和持续的情绪及精力投入，本研究引入团队风险承担意愿和团队强迫激情来刻画团队在面对高底线心智领导者时可能产生的两种涌现状态。本文通过从认知动机视角和情感动机视角探究领导者底线心智通过不同涌现状态(Emergent states)影响不同团队创新活动的过程，建构起领导者底线心智影响团队创新的认知动机和情感动机路径理论模型。

认知动机理论模型：在横向维度上，根据创新内容的程度和方向，可以在将团队创新分为探索式创新(Exploratory innovation)与利用式创新(Exploitative innovation)。探索式创新是突破性的，

需要拓宽知识边界以及创造新的知识(Kraft & Bausch, 2016); 利用式创新则是渐进的, 要对原有的知识进行提取、归纳和加工(Benner & Tushman, 2003)。根据创新内容进行的创新分类(探索式创新和利用式创新)在一定程度上反映了团队看待创新风险性的态度不同, 本文从认知动机视角讨论领导者底线心智如何通过团队风险承担意愿差异化影响探索式创新和利用式创新, 由于探索式创新的结果不确定性高, 所以其风险比利用式创新更高, 而高底线心智的领导者因必须确保底线目标的实现会产生风险规避偏好, 所以相对于高风险的探索式创新更倾向于选择利用式创新。即相比于利用式创新, 领导者底线心智通过降低团队风险承担意愿更不利于团队进行探索式创新。

情感动机路径理论模型: 在纵向维度上, 根据在创新过程中所处的阶段可以将团队创新分为创意产生(Idea generation)和创意实施(Idea implementation)。领导者底线心智在不同的创新阶段可能也具有不同效果。创意产生是指形成新颖且有用的想法或点子的过程(West, 2002), 而创新实施是指将创意转变为改进的或新的产品或者服务的过程(Zhou et al., 2019)。Miron-Spektor 等(2011)指出创意产生和创意实施两个阶段有着差异化的需求: 创意产生需要包容的环境, 容忍失败和不确定性, 鼓励个体不循规蹈矩, 而底线心智会营造相互竞争和规避不确定性的环境(Greenbaum et al., 2012); 而创意实施则需要极强的执行力, 集中精力和关键资源将创意转化为实际的产品和服务(West, 2002), 领导者底线心智对目标的唯一专注性有利于调动企业资源、提高员工工作热情(Babalola et al., 2020b)。因而相比于创意产生, 领导者底线心智更有利于创意实施。根据创新过程进行的创新分类承认了创新活动对持续主动投入的需求, 本文从情感动机视角讨论了领导者底线心智如何通过团队强迫激情来差异化影响创意产生和创意实施, 即相比于创意产生, 领导者底线心智通过提高团队强迫激情更有利于团队创意实施。

另外, 根据人−环境匹配(PE fit)理论和团队领导−成员交换(TLMX)理论, 选取组织绩效导向和团队领导−成员交换关系分别作为边界条件。基于此, 本文建构起领导者底线心智对团队创新的双刃剑效应研究理论模型, 试图探讨领导者底线心智通过何种途径及边界条件, 从不同方向共同作用于团队创新。

研究的主要理论贡献如下: 第一, 以往研究大部分围绕底线心智的消极影响展开, 对积极影响探索较少, 本研究聚焦于领导者底线心智的双刃剑作用, 将有力推进现有研究进展。但是, 近年来, 学者逐渐意识到底线心智也会促进组织绩效和工作繁荣, 对底线心智积极效应主题的关注与日俱增。在该研究趋势下, 本课题围绕底线心智的双刃剑作用展开, 分别探究了底线心智对探索式创新、利用式创新、创意产生和创意实施的作用机制。以上研究开拓了底线心智领域的研究视角, 深化和丰富研究者对该理论概念的理解和认识。

第二, 本研究从认知动机视角出发, 借助团队风险承担意愿厘清了领导者底线心智对团队探索式创新与利用式的双刃剑作用, 明确了组织绩效目标导向在其中的边界作用。研究指出领导者底线心智会通过引起团队内部对绩效的高度重视, 使团队趋向于规避风险, 采取相比于探索式创新风险程度较低的利用式创新。该模型丰富了底线心智、探索式创新与利用式创新的理论研究与应用实践, 具有较强创新性。

第三, 本研究从情感动机视角出发, 借助团队强迫激情和领导−下属交换关系探索中介路径及作用边界, 全面揭示了领导者底线心智对团队创意产生与创意实施的积极影响与消极影响路径。领导者底线心智会使员工处于强迫激情的状态, 专注于通过各种方式实现绩效目标, 相比于创意产生更有助于创意的实施。本文构建的模型有利于深化底线心智与创新两阶段的理论研究与应用, 进一步拓展了底线心智对于团队层面创新的影响效果研究。

综上, 基于横向(创新内容)和纵向(创新过程)两个维度对创新进行细化分类, 本文建构起领导者底线心智对创新的四个重要子构念(探索式创新、利用式创新、创意产生、创意实施)不同作用机制的理论模型, 深化了底线心智和创新领域的理论研究。底线心智在企业中广泛存在, 领导者、员工或组织都有可能形成该思维模式, 明确底线心智带来正面或负面影响的条件与机制, 能够为组织管理者做出决策提供参考, 将底线心智产生

的负面影响置于可控范围内，对企业实践具有重要且广泛的指导意义。本文通过深入剖析领导者底线心智对团队创新两类型及两阶段的影响后果，帮助团队正确认识底线心智的两面性，有助于其合理调配资源来引导与控制底线心智形成与作用效果，对企业制定战略和协调资源有重要的参考价值。

参考文献

傅晓，李忆，司有和．(2012). 家长式领导对创新的影响：一个整合模型．*南开管理评论*, *15*(2), 121–127.

付正茂. (2017). 悖论式领导对双元创新能力的影响：知识共享的中介作用．*兰州财经大学学报*, *33*(1), 11–20.

韩翼，廖建桥，龙立荣．(2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究．*管理科学学报*, *10*(5), 66–81.

胡华，朱征，杨朦晰，李艳．(2021). 得失之间：领导底线心智对员工亲团队不道德行为的影响研究．*外国经济与管理*, *43*(10), 120–134.

李艳，杨百寅．(2016). 创意实施——创新研究未来走向．*心理科学进展*, *24*(4), 643–653.

李忆，司有和．(2008). 探索式创新、利用式创新与绩效：战略和环境的影响．*南开管理评论*, (5), 4−12.

王辉，刘雪峰．(2005). 领导-部属交换对员工绩效和组织承诺的影响．*经济科学*, (2), 94–101.

王忠军，张璐，王思思，马红宇．(2016). 绩效考核导向对利用性与探索性创新行为的影响：自我决定理论视角．*中国人力资源开发*, (11), 48–54.

杨晓，谭乐．(2016). 团队领导-成员交换关系：内涵、测量、影响因素与作用机制．*科技进步与对策*, *33*(3), 156–160.

杨治，何丹，张鹏程. (2017). 绩效导向文化对创新的影响．*科研管理*, *38*(9), 86–96.

张国梁，卢小君. (2010). 组织的学习型文化对个体创新行为的影响——动机的中介作用分析．*研究与发展管理*, *22*(2), 16–23.

赵君，廖建桥．(2013). 马基雅维利主义研究综述．*华东经济管理*, *27*(4), 145–148.

周建涛，廖建桥. (2018). 基于社会信息加工理论的谦逊领导对员工工作绩效的作用机制研究．*管理学报*, *15*(12), 1789–1798.

周煊，程立茹，王皓．(2012). 技术创新水平越高企业财务绩效越好吗?——基于 16 年中国制药上市公司专利申请数据的实证研究．*金融研究*, (8), 166–179.

朱迪，段锦云，田晓明．(2013). 组织中的社会阻抑：概念界定，影响结果和形成机制．*心理科学进展*, *21*(1), 135–143.

Babalola, M. T., Greenbaum, R. L., Amarnani, R. K., Shoss, M. K., Deng, Y., Garba, O. A., & Guo, L. (2019). A business frame perspective on why perceptions of top management's bottom‐line mentality result in employees' good and bad behaviors. *Personnel Psychology*, *73*(1), 19–41.

Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2020a). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, *47*(5), 1134–1154.

Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., Riisla, K., Soetan, G. T., & Gok, K. (2020b). Thriving at work but insomniac at home: Understanding the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee functioning. *Human Relations*, *75*(1), 33–57.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(1), 45–68.

Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, *28*(2), 238–256.

Bonner, J. (2013, August). *An examination of bottom-line mentality climate on group-level interpersonal outcomes.* Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Orlando, America.

Colbert, A. E., & Witt, L. A. (2009). The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 790–796.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, *42*(5), 693–716.

Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, *40*(1), 27–45.

Dovev, L., Uriel, S., & Michael, L. T. (2010, August). *Exploration and exploitation within and across organizations*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Montreal, Canada.

Eissa, G., Wyland, R., Lester, S. W., & Gupta, R. (2019). Winning at all costs: An exploration of bottom‐line mentality, machiavellianism, and organizational Citizenship behaviour. *Human Resource Management Journal*, *29*(3), 469–489.

Farasat, M., Azam, A., & Hassan, H. (2020). Supervisor bottom-line mentality, workaholism, and workplace cheating behavior: The moderating effect of employee entitlement. *Ethics & Behavior*, *31*(8), 589–603.

Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(7), 1139–1155.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is

to increase its profits. *New York Times Magazine*, *13*(33), 173–178.

Ge, Y. (2018, June). *Supervisor bottom-line mentality, instrumentalism ethical climate and employee's unethical behavior: The moderate effect of moral identity*. Paper presented at the meeting of 2nd International Conference on Education, Economics and Management Research, Singapore.

Greenbaum, R. L., Babalola, M., Quade, M. J., Guo, L., & Kim, Y. C. (2020a). Moral burden of bottom-line pursuits: How and when perceptions of top management bottom-line mentality inhibit supervisors' ethical leadership practices. *Journal of Business Ethics*, *174*(1), 109–123.

Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020b). It's all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 503–517.

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 343–359.

Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Mayer, D. (2015, August). *When only outcomes matter: New perspectives on bottom-line mentality research*. Paper Presented at Annual Meeting of Academy of Management, Vancouver, Canada.

Hao, Y. H., Li, W. B., & Xu, X. L. (2007, August). *An early warning system for technological innovation risk management using artificial neural networks*. Paper presented at the meeting of 2007 International Conference on Management Science and Engineering, China.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 375–497.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, *29*(5), 549–569.

Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, *58*(11), 934–945.

Keeler, J. B. (2018). Work role stressors and bottom-line mentality. *International Journal of Humanities & Social Science*, *9*(8), 35–42.

Kim, J. (2018, August). *Calculative mindset and unethical behavior: Examining roles of blm and time orientation.* Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Chicago, America.

Kollmann, T., & Christoph, S. (2013). Antecedents of strategic ambidexterity: Effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations. *International Journal of Technology Management, 52*(1/2), 153–174.

Kraft, P. S., & Bausch, A. (2016). How do transformational leaders promote exploratory and exploitative innovation? Examining the black box through masem. *Journal of Product Innovation Management*, *33*(6), 687–707.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, *12*(4), 290–300.

Lerman, K. (2007). Social information processing in news aggregation. *IEEE Internet Computing*, *11*(6), 16–28.

Lin, Y., Yang, M., Quade, M. J., & Chen, W. (2022). Is the bottom line reached? An exploration of supervisor bottom-line mentality, team performance avoidance goal orientation and team performance. *Human Relations*, *75*(2), 349–372.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 452–467.

Mawritz, M. E., Greenbaum, R. L., Rosikiewicz, B. L., Farro, A., & Mitchell, M. (2020, August). *When rewards create obsessions with the bottom-line, nobody wins*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Philadelphia, America.

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Mesdaghinia, S., Nadavulakere, S., & Rawat, A. (2020, August). *Supervisor's bottom line mentality, work meaninglessness, and employee outcomes*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Philadelphia, America.

Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 491–505.

Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 740–760.

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 235–257.

Quade, M. J., Mclarty, B. D., & Bonner, J. M. (2019). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, *73*(8), 1157–1181.

Rice, D. B., & Reed, N. (2021). Supervisor emotional exhaustion and goal-focused leader behavior: The roles of supervisor bottom-line mentality and conscientiousness. *Current Psychology*, *1*(1), 1–16.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, *22*(5),

956–974.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253.

Sue-Chan, C., & Hempel, P. S. (2016). The creativity-performance relationship: How rewarding creativity moderates the expression of creativity. *Human Resource Management*, *55*(4), 637–653.

Thayer, A. L., Petruzzelli, A., & McClurg, C. E. (2018). Addressing the paradox of the team innovation process: A review and practical considerations. *The American Psychologist*, *73*(4), 363–375.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, *30*(3), 413–432.

Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2018). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 551–565.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., … Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(4), 756–767.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387.

Wolfe, D. M. (1988). Is there integrity in the bottom line: Managing obstacles to executive integrity. In S. Srivastva (Ed.), *Executive integrity: The search for high human values in organizational life* (pp. 140–171). Jossey-Bass.

Zhang, Y., He, B., Huang, Q., & Xie, J. (2020). Effects of supervisor bottom-line mentality on subordinate unethical pro-organizational behavior. *Journal of Managerial Psychology*, *35*(5), 419–434.

Zhang, Y., & Xie, J. (2020, August). *Supervisor bottom-line mentality and subordinates knowledge hiding: A moderated mediation study*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Philadelphia, America.

Zhou, J., Wang, X. M., Bavato, D., Tasselli, S., & Wu, J. (2019). Understanding the receiving side of creativity: A multidisciplinary review and implications for management research. *Journal of Management*, *45*(6), 2570–2595.

Double-edged sword effect of supervisor bottom-line mentality on team innovation

YANG Mengxi[1,2], LIN Yuying[3], CHEN Wansi[4], CHEN Xuan[4], BAO Hongying[5], LI Xinyu[4]

([1] *School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing* 100190, *China*)

([2] *MOE Social Science Laboratory of Digital Economic Forecasts and Policy Simulation, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing* 100190, *China*) ([3] *School of Management, Jinan University, Guangzhou* 510632, *China*)

([4] *School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai* 200237, *China*)

([5] *Faculty of Education, East China Normal University, Shanghai* 200062, *China*)

Abstract: The bottom-line mentality is a single-dimensional mindset that focuses on obtaining bottom-line profit results, while ignoring all other competing priorities (such as corporate social responsibility, employee benefits, stakeholder rights, etc.). Although the bottom-line mentality may cause managers to focus only on performance while ignoring other important matters and even adopt unethical means to achieve their goals, research also shows that the bottom-line mentality can improve employees' performance. In order to further advance the research on the double-edged sword effect of the bottom-line mentality, we construct a model of the double-edged sword influence mechanism of the supervisor bottom-line mentality on the team innovation. It points that on the one hand, supervisor bottom-line mentality reduces the willingness of team members to take risks, promoting exploitative innovation compared with exploratory innovation. On the other hand, supervisor bottom-line mentality stimulates team obsessive passion, thus improving idea implementation compared with idea generation. This article deepens the research of the bottom-line mentality, and also provides important suggestions for organizations and leaders on how to better manage the bottom-line mentality.

Keywords: bottom-line mentality, double-edged sword effects, exploratory innovation, exploitative innovation, idea generation, idea implementation